

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA GARUDA PLAZA HOTEL**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

Nama : Siti Khairun Nisa'a Batubara
NPM : 1405160966
Program Studi : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangguya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 02 April 2018, Pukul 14,00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MURUTUSKAN

Nama : **SITI KHAIRUNNISA'A DATUBARA**
 NPM : **1405160763**
 Program Studi : **MANAJEMEN**
 Judul Skripsi : **PENGAMALAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA GARUDA PLAZA HOTEL**

Dinyatakan : **(A)** *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

H. RAHMAD BAHAGIA SIREGAR, SE, M.Si

MUHAMMAD ARIF, S.E., M.M

Pembimbing

Dr. A. UATU JULIANDI, S.E., S.Sos., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris


H. JANURI, S.E., M.M., M.Si


ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : SITI KHAIRUN NISA'A BATUBARA
NPM : 1405160763
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
GARUDA PLAZA HOTEL

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan
Skripsi

Medan, Maret 2018

Pembimbing

Dr. AZUAR JULIANDI, SE, S.Sos, M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

H. JANURI, SE, MM, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Universitas/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jenjang : Strata Satu (S-1)

Ketua Program Studi : Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.SI
Dosen Pembimbing : Dr. AZUAR JULIANDI, SE, S.Sos, M.Si

Nama Mahasiswa : SITI KHAIRUN NISA'A BATUBARA
NPM : 1405160763
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN TRANSFER
PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
GARUDA PLAZA HOTEL

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
24/3-2018	- Lakukan Pengolahan data dengan Smart PLS - Analisis Lini Inner model dan Outer model - Buat Pembahasan - Buat kesimpulan		
25-05-2018	- Lengkapi Abstrak - Sempurnakan Penulisan & Yang salah - Lampirkan angket data hasil Pengolahan data hasil Pengolahan Smart PLS dan daftar Riwayat hidup Serta Surat-Surat.		
26/3-2018	- ACC.		

Dosen Pembimbing

Dr. AZUAR JULIANDI, SE, S.Sos, M.Si

Medan, Maret 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen,

Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E, M.SI

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : SITI KHAI RUN NISA'A BB
NPM : 1405160763
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.

Pembuat Pernyataan

METERAI
TEMPEL

69DB4AEF625953661

6000
ENAM RIBURUPIAH



Siti Khairun Nisa'a BB
Siti Khairun nisa'a BB

NB:

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

SITI KHAIRUN NISA'A BATUBARA NPM 1405160966. Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Garuda Plaza Hotel. Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan. Menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Garuda Plaza Hotel sedangkan sampel yang memenuhi kriteria penarikan sampel sebanyak 47 orang karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan adalah positif dan signifikan. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Pembelajaran Organisasi, Transfer Pengetahuan

KATA PENGANTAR

Assalamualikum Wr.Wb

Alhamdulillah robbil 'alamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada Garuda Plaza Hotel”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (SI) pada program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (Umsu).

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Teristimewa terima kasih kepada kedua orang tua tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besarku yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi, dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan SE, M.Si selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E, M.Si. selaku Wakil Dekan III dan ketua jurusan program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saprudin, S.E, M.Si. selaku Sekretaris program studi manajemen.
7. Bapak Dr. Azuar Juliandi S.E, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan arahan kepada penulis.
8. Ibu Hj. Dewi andriany S.E, M.M, Selaku Dosen pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya

untuk membimbing peneliti selama berada di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

9. Ibu Irna Tanjung selaku Manager Hrd Garuda Plaza Hotel yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Bapak Pangihutan Simarmata, selaku Sekertaris Manager Hrd yang telah membantu penulis sampai terselesaikannya skripsi ini.
11. Kakak tercinta Nur' Afifah, M.pd dan seluruh keluarga yang telah memberikan arahan kepada penulis.
12. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi.
13. Kepada sahabat-sahabat saya M. Rizky Maulana, Ika widya, Fiki Puja Wati, Nur Hidayah, Handry Pratama, Muhammad Maulana, Syahrial Iman, Molana Malik Pandia, Nanda Oktaviany, Sari Asih, Reni Devita Depari, Mutia Rahmi, Frizky Salama Indah, yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
14. Kepada teman seperjuangan kelas D manajemen Siang stambuk 2014.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, Februari 2018

Penulis

SITI KHAIRUN NISA'A BB

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	7
A. Latar Belakang Masalah.....	7
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Uraian Teoritis	7
1. Teori Kinerja	
a. Pengertian Kinerja Karyawan	7
b. Tujuan Kinerja Karyawan.....	8
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	8
d. Indikator Kinerja	9
2. Teori Pembelajaran Organisasi.....	11
a. pengertian Pembelajaran Organisasi	11
b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi	12
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Organisasi	13
d. Indikator Pembelajaran Organisasi	14
3. Teori Transfer Pengetahuan	16
a. Pengertian Transfer Pengetahuan.....	16
b. Peran Penting Transfer pengetahuan.....	17
c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Transfer Pengetahuan.....	18
d. Indikator Transfer Pengetahuan.....	18
B. Kerangka Konseptual.....	19
1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan ...	19
2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	20
3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan	21
4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Transfer Pengetahuan	21
C. Hipotesis.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
A. Pendekatan Penelitian	23
B. Definisi Operasional	23
C. Tempat dan Waktu Penelitian	24

D. Populasi dan Sampel.....	24
E. Teknik Pengumpulan Data.....	25
F. Teknik Analisis Data	26
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	28
A. Hasil Penelitian.....	28
B. Pembahasan.....	40
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	44
A. Kesimpulan.....	44
B. Saran.....	44
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Pengembangan Kuisisioner Penelitian.....	25
Tabel 4.1. Distribusi Data Identitas Responden.....	33
Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Kinerja	34
Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan	35
Tabel 4.4. Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi.....	36
Tabel 4.5. Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit).....	37
Tabel 4.6 Validitas Konvergen.....	38
Tabel 4.7. Validitas Diskriminan	39
Tabel 4.8. Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	41
Tabel 4.9. Koefisien Pengaruh Langsung	43
Tabel 4.10. Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	45
Tabel 4.11. Ringkasan Hasil Penelitian	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Transfer Pengetahuan	20
Gambar 2.2 Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan ..	20
Gambar 2.3 Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.....	21
Gambar 2.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Yang Dimediasi Transfer Pengetahuan.....	22
Gambar 3.1 Model Analisis	27
Gambar 4.1. Nilai-Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	43

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual , karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Manfaat kinerja karyawan adalah teknik yang digunakan oleh manajemen untuk meingkatkan kinerja adalah penilaian atau (appraisal). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meingkatkan kemampuan dimasa mendatang di pengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan. (Simamora, 2004, hal. 338)

Kegunaan kinerja karyawan antara lain : 1). Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai. 2). Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standart kerja. 3). Memberikan arah pelaksanaan kerjaan yang harus dicapai baik kuantitas maupun kualitas. 4). Memberikan pedoman kepada karyawan berkenan

dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai kinerja yang ditetapkan. (Abdullah, M, 2014, hal. 15)

Permasalahan yang dihadapi perusahaan sekarang ini mengalami penurunan produktivitas kerja karyawan. Gejala yang dapat dilihat dari rendahnya produktivitas kerja karyawan antara lain disiplin, tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan penempatan dan sikap kerja yang tidak mendukung perusahaan seperti kerja yang bermalas-malasan ataupun korupsi jam kerja yang semestinya. Dan kebanyakan karyawan sering datang terlambat. Jika kondisi tersebut dibiarkan terus-menerus maka perusahaan akan mengalami kerugian yang sangat besar bahkan mampu membuat perusahaan mengalami kemunduran dan kemungkinan perusahaan jatuh valid.

Faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal yaitu: 1). Faktor internal merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. 2). Faktor eksternal mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010, hal. 15).

Variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: faktor individu, faktor organisasi dan psikologis. Faktor individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja

adalah kepemimpinan. Sedangkan faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja adalah persepsi, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

Dari sekian banyak faktor kinerja di atas, faktor dalam penelitian ini hanya 2 yaitu pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan. Pentingnya kedua hal tersebut dapat terlihat pada penjelasan berikut ini.

Pertama, *Pembelajaran organisasi*. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Variabel pembentukan pembelajaran organisasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kemudian pembelajaran organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tersebut berdampak langsung pada pertumbuhan perusahaan. (Absah, 2007, hal. 104).

Kedua, *Transfer Pengetahuan*. Transfer Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. (Subagyo, 2007, hal. 2).

Dalam penelitian ini transfer pengetahuan berhubungann dengan strategi dan proses dari mengidentifikasi, menangkap dan pengaruh pengetahuan membantu organisasi untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang bergolak. Transfer pengetahuan dapat memberi akses kepada informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih daripada apa yang telah dilakukan dimasa lampau. Ketika individu mempelajari sesuatu, ia memperoleh pengetahuan yang disimpan dalam memori personal yang digunakan saat ini maupun saat masa lampau. (Bartholomew, 2008, hal. 20). Kemudian proses pembelajaran organisasi

dijelaskan sebagai peningkatan kemampuan organisasi untuk mengamil tindakan efektif. (Loermas, 2002, hal. 285).

Pengetahuan yang didapat dalam organisasi akan bertambah dengan adanya Knowledge Sharing. Bahwa kemampuan kompetensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge and skill) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Knowledge atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut. (Mangkunegara, 2009, hal. 67).

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas dapat dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan, maka diangkat judul : **“Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah di uraikan diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah: 1). Karyawan masih banyak yang bermalas-malasan dalam bekerja. 2). Menurunnya produktivitas kerja karyawan. 3). Masih banyaknya karyawan yang datang tidak tepat waktu. 4). Masih ada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak sesuai yang diharapkan.

Variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: faktor individu, faktor organisasi dan psikologis. Faktor individu yang mempengaruhi kinerja meliputi:

kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Sedangkan faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja adalah persepsi, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

C. Batasan Masalah & Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas dan untuk menghindari ketidakjelasan dalam penelitian ini, maka penulis membatasi permasalahan dalam penelitian ini pada pengaruh pembelajaran organisasi dan Transfer Pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu transfer pengetahuan sebagai perantara hubungan pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Dan batasan lainnya yaitu objek penelitian karyawan di Garuda Plaza Hotel Medan di bagian Sumber Daya Manusia, Akuntansi, Marketing, Sekretariat Prusahaan dan pengembangan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1). Apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap Transfer pengetahuan. 2). Apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja. 3). Apakah transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. 4). Apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang dimediasi transfer pengetahuan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1). Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap Transfer Pengetahuan. 2). Menganalisis pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja karyawan. 3). Menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah: 1). Manfaat teoritis: (a). Bagi Peneliti menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman

peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Khususnya mengenai pembelajaran organisasi, transfer pengetahuan dan kinerja karyawan secara teoritis maupun gambarannya. (b). Bagi Perusahaan. Sebagai masukan yang bermanfaat dan tambahan informasi bagi perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. (c). Bagi Universitas. Sebagai tambahan literatural kepustakaan di bidang Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. (d). Bagi pembaca sebagai sarana untuk memperluas wawasan tentang pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan. 2). Manfaat Praktis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk memperkaya wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia untuk meningkatkan kesuksesan dalam mengelola organisasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Teori Variabel Terikat

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperhatikan, kemampuan kerja,”. Definisi lain mengenai kinerja adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.” Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. (Nawawi & Hadari, 2006, hal. 63) .

Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.” (Simamora, 2008, hal. 7). Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.” (Wibowo, 2007, hal. 4)

Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah “*Performance*”. yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Prawirosentono, 2008, hal. 2)

b. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan Kinerja Karyawan Secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai sesuatu yang bersifat *evaluation* (evaluasi) dan *development* (pengembangan). Suatu yang bersifat *evaluation* (evaluasi) harus menyelesaikan: a).Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi

- b). Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* (keputusan kepegawaian).
- c). Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan: a). Prestasi real yang dicapai individu. b). Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja. c). Prestasi – prestasi yang dikembangkan.

(Khaerul umam, 2010, hal. 191)

Dengan demikian kegunaan kinerja karyawan antara lain : 1). Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai. 2). Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standart kerja. 3). Memberikan arah pelaksanaan kerjaan yang harus dicapai baik kuantitas maupun kualitas. 4). Memberikan pedoman kepada karyawan berkenan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai kinerja yang ditetapkan. (Abdullah, M, 2014, hal. 15).

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: 1).Kemampuan mereka. 2).Motivasi. 3).Dukungan yang diterima. 4). Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan 5).Hubungan mereka dengan organisasi. (Mangkunegara, 2013, hal. 82).

Bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1).Faktor kemampuan merupakan secara psikologis kemampuan (*ability*) pengawal terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). 2).Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. (Mangkunegara, 2013, hal. 67).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1).Efektivitas dan Efisiensi adalah bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efesien. 2).Otoritas dan tanggung jawab, yaitu dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung

jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas masing-masing yang ada dalam organisasi. 3). Disiplin yaitu, meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. 4). Insentif yaitu berkaitan dengan tujuan organisasi setiap insentif sebaiknya mendapatkan perhatian dan tanggung jawab positif. (Sutrisno, Edi, 2009, hal. 176).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja karyawan adalah: 1). Kinerja tugas (*Task performance*). Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok. 2). Kinerja kontekstual (*Contextual performance*) dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis dimana inti teknis harus berfungsi. 3). Kinerja adaptif (*adaptive performance*) didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. 4). Kinerja kontraproduktif (*counter productive*) perilaku kerja kontraproduktif, didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beck, 2011, hal. 863).

Adapun indikator lain dari kinerja karyawan : 1). kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. 2). Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 3). Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan,

dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. 4). Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga), uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. 5). Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. (Robbins, 2006, hal. 260).

Bahwa indikator Kinerja yaitu: 1). Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. 2). Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. 3). Pelaksanaan tugas. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak kesalahan. 4).Tanggung jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. (Mangkunegara, 2009, hal. 75).

Indikator kinerja sebagai berikut: 1).*Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. 2).*Quality of work* : Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya. 3).*Job knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. 4). *Creativeness* : Keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dari tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul. 5).*Cooperation* : Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). 6).*Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam penyelesaian kerja tepat pada waktunya. 7).*Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. 8).*Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah – tamahan, dan integritas pribadi. (Gomes, Faustino Cardoso, 2003, hal. 134).

2. Teori Variabel Bebas

a. Pengertian Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi merupakan bahwa kebanyakan pemimpin disuatu perusahaan mungkin berpikir bahwa membuat organisasi yang dipimpin tersebut untuk belajar adalah hanya soal menyampaikan visi yang jelas, memberikan

insentif yang tepat untuk karyawan, dan memberikan banyak pelatihan. Anggapan tersebut tidak hanya cacat, namun sangatlah beresiko dalam menghadapi ketatnya persaingan, kemajuan teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen. (Gavin, et, & al, 2008, hal. 109)

Sedangkan pembelajaran organisasi mempunyai wawasan umum yang jelas pada semua tingkat organisasi dan pemimpin tertinggi yang bertanggung jawab untuk memastikan tentang keadaan dan pengembangan. (Muhammad Noer, 2009, hal. 10).

Bahwa pembelajaran organisasi adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar dan mencapai tujuan. (Dalt & R.L, 2010, hal. 66)

b. Peran Penting Pembelajaran Organisasi

Peran penting pembelajaran organisasi adalah kebutuhan untuk mengembangkan sebuah strategi dalam membangun organisasi pembelajaran bagi suatu organisasi penting guna mempersiapkan diri dalam kompetisi global yang berubah dengan begitu cepat. (Dessler, G, 2003, hal. 76).

Pembelajaran organisasi berperan penting untuk membantu mengarahkan karyawan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Memperbaiki perilaku dan motivasi karyawan sehingga meningkatkan kinerja dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pembelajaran organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan (Nawawi, Ismail, 2013, hal. 17)

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pembelajaran Organisasi

Faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi adalah: 1). Adanya peluang untuk belajar dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi di perusahaan, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktifitas sehari-hari. 2). Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide – ide baru yang lebih segar. 3). Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin agar karyawan dapat melakukan proses pembelajaran. 4). Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan. 5). Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dalam proses pembelajaran. 6). Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran. 7). Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten. Semakin kaburnya batas – batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok – pelanggan (*supplier – customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen. 8). Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*). (Haryanti, A.S., 2006, hal. 123)

d. Indikator Pembelajaran Organisasi

Adapun yang menjadi indikator-indikator pembelajaran organisasi yaitu:

- 1). Akuisisi/perolehan pengetahuan : (a). Perjanjian kerjasama dengan lembaga lain, (b). Perusahaan ini berhubungan dengan para profesional dan teknisi ahli, (c). Organisasi mendorong karyawannya untuk bergabung dalam jaringan formal atau informal yang terdiri dari orang-orang dari luar organisasi, (d). Karyawan menghadiri pameran secara teratur, (e). Ada kebijakan penelitian dan pengembangan yang terkonsolidasi dan cerdas, (f). Gagasan dan pendekatan baru terhadap kinerja dicoba terus menerus, (g). Sistem dan prosedur organisasi mendukung inovasi.
- 2). Distribusi pengetahuan : (a). Semua anggota diberi tahu tentang tujuan perusahaan, (b). Rapat secara berkala diadakan untuk menginformasikan kepada semua karyawan tentang inovasi terbaru di perusahaan, (c). Perusahaan memiliki mekanisme formal untuk menjamin pembagian praktik terbaik diantara berbagai bidang kegiatan, (d). Ada individu dalam organisasi yang berperan dalam beberapa tim dan juga bertindak sebagai penghubung diantara mereka, (e). Ada individu yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan membagikan saran-saran karyawan secara internal.
- 3). Interpretasi pengetahuan : (a). Semua anggota organisasi memiliki tujuan yang sama, dimana mereka merasa berkomitmen, (b). Karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman berbicara satu sama lain, (c). Kerja tim adalah praktik yang sangat umum dilakukan perusahaan, (d). Perusahaan mengembangkan program rotasi internal sehingga memudahkan pengalihan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya, (e). Perusahaan menawarkan kesempatan lain untuk belajar (kunjungan ke bagian lain dari organisasi, program pelatihan internal, dll.) sehingga membuat orang sadar akan tugas orang lain atau departemen,
- 4). Memori

organisasional (*organizational memory*): (a). Perusahaan memiliki database untuk menyimpan pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat menggunakannya suatu saat nanti, (b). Perusahaan memiliki direktori atau email sehingga bisa menemukan pakar mengenai masalah tertentu setiap saat, (c). Perusahaan memiliki basis data kliennya yang terbaru, (d). Ada akses ke database dan dokumen organisasi melalui beberapa jenis jaringan (intranet, internet), (e). Database selalu diperbaharui. (Lopes, Peon, J.M, & Ordaz, 2005, hal. 229)

Adapun indikator pembelajaran organisasi yaitu: 1). Disiplin Personal Mastery adalah disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. 2). Disiplin berbagi visi Pembelajaran organisasi membutuhkan visi bersama, visinya yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama. 3). Disiplin Mental Model Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada. 4). Pembelajaran Tim (Team Learning). Dengan pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. 5). Berpikir Sistem (System Thinking). Disiplin berpikir sistematis, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif. (Peter Senge, 2006, hal. 153).

Indikator – Indikator Pembelajaran Organisasi yaitu: 1). Pembelajaran Tim dan Pembelajaran Umum (*Public and Team Learning*). 2). Pembelajaran Tim dan Pembelajaran Umum (*Public and Team Learning*). 3). Bertindak dengan penuh makna dan kemungkinan (*Acting in High Level of ambiguity*) 4). Dialog secara umum (*Dialog Generatively*). 5). Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the Organization as an Integrated Whole*). (Marquardt, 2002, hal. 12)

3. Teori Variabel Intervening

a. Pengertian Transfer Pengetahuan

Knowledge Sharing adalah proses sistematis dalam berbagi, dan mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan, melalui metode dan media yang bermacam-macam. (Lumbantobing, 2011, hal. 24).

Knowledge Sharing merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. (Subagyo, 2007, hal. 2).

Knowledge sharing akan terjadi eksploitasi maksimal dari suatu pengetahuan. Selain itu mengeksploitasi pengetahuan secara maksimal, *knowledge sharing* juga dapat membukakan kesempatan untuk mengeksplorasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan knowledge baru. (Gerson, 2013, hal. 3)

b. Peran Penting Transfer Pengetahuan

Peran penting *Knowledge Sharing* (Transfer pengetahuan) berperan dalam penciptaan *tacit Knowledge* yang berkaitan dengan pekerjaan di antara anggota organisasi. Mengingat bahwa *knowledge sering* meliputi kegiatan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain, dan perilaku mereka dalam bertukar

informasi yang relevan dengan rekan kerja di seluruh organisasi. (Aulawi, Humi, Govindaraju, Suryadi, & Sudirman, 2009, hal. 174).

Knowledge Sharing berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, karena melalui *Knowledge sharing* (Transfer pengetahuan) pengetahuan yang bersifat *tacit* maupun *explicit* dapat disebarkan, di implementasikan, dan dikembangkan. (Trivellas at al, 2015, hal. 244).

Adapun manfaat *Knowledge Sharing* (Transfer pengetahuan) yaitu: 1). Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya. 2). Meningkatkan kesempatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru. 3). Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol. 4). Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain. 5). Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif. (Lumbantobing, 2011, hal. 27)

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Transfer Pengetahuan

Faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan adalah: 1). Pendidikan. Pendidikan berarti bimbingan yang diberikan seseorang kepada orang lain terhadap suatu hal agar mereka dapat memahami. 2). Pekerjaan. Lingkungan pekerjaan dapat menjadikan seseorang memperoleh pengalaman dan pengetahuan baik secara langsung maupun tidak langsung. 3). Pengalaman. Sebagai salah satu kejadian yang pernah dialami seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Ada kecenderungan pengalaman yang kurang baik seseorang akan berusaha untuk melupakan, namun jika pengalaman terhadap obyek tersebut

menyenangkan maka secara psikologis akan timbul kesan yang membekas dalam emosi sehingga menimbulkan sikap positif. 4). Minat Sebagai suatu kecenderungan atau keinginan yang tinggi terhadap sesuatu. Minat menjadikan seseorang untuk mencoba dan menekuni suatu hal dan pada akhirnya diperoleh pengetahuan yang lebih mendalam. (Satria, 2011, hal. 20)

Selain itu ada beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan yaitu: 1). Teknologi informasi, 2). Sistem dan prosedur, 3). Budaya (Karlsen & Gottschalk, 2004, hal. 3)

d. Indikator Transfer Pengetahuan

Indikator – indikator *Knowledge Sharing*: 1). Kesulitan (*difficulty*), yakni kesulitan-kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam proses mentransfer pengetahuan. 2). Keluasan (*extent*), adalah keluasan ragam pengetahuan yang di transfer, 3). Intensitas (*intensity*), yakni tingkat kekuatan dari transfer pengetahuan dan 4). Kualitas (*quality*), adalah mutu atau keunggulan dari pengetahuan yang di transfer. (Martinkenaite & I, 2012, hal. 172)

Adapun Indikator lain dari knowledge sharing: 1). Fasilitas untuk saling berdiskusi. Fasilitas ini akan menghasilkan sebuah fitur berupa discussion board. Fitur ini akan menyediakan sarana yg dibutuhkan para karyawan dalam bagian operasional, untuk dapat saling berkomunikasi dan berdiskusi mengenai segala hal yang berkaitan dengan knowledge dalam perusahaan. 2). Fasilitas untuk mendokumentasikan permasalahan dan solusi Fasilitas ini akan menghasilkan sebuah fitur problem and solution. Dalam fitur ini akan terdapat dalam dokumentasi dari semua permasalahan dan solusi yang dihadapi, baik yang bersifat teknis maupun non teknis. 3). Fasilitas untuk mendistribusikan informasi terbaru. Fasilitas ini akan menghasilkan sebuah fitur *announcement*. Dimana dalam fitur ini seluruh karyawan bisa mengetahui berita – berita dan pengumuman

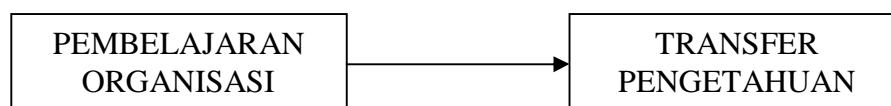
dari perusahaan, baik mengenai event yang akan diselenggarakan dan promo apa saja yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat. (Ismail, 2012, hal. 82)

1. Kerangka Konseptual

a. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan

Dalam penelitian ini transfer pengetahuan berhubungan dengan strategi dan proses dari mengidentifikasi, menangkap dan pengaruh pengetahuan membantu organisasi untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang bergolak. Transfer pengetahuan dapat memberi akses kepada informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih daripada apa yang telah dilakukan dimasa lampau. Ketika individu mempelajari sesuatu, ia memperoleh pengetahuan yang disimpan dalam memori personal yang digunakan saat ini maupun saat masa lampau. (Bartholomew, 2008, hal. 20). Kemudian proses pembelajaran organisasi dijelaskan sebagai peningkatan kemampuan organisasi untuk mengamil tindakan efektif. (Loermas, 2002, hal. 285).

Berdasarkan berbagai kajian diatas, terlihat bahwa adanya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan. Hubungan tersebut tergambar di dalam Gambar 2.1.

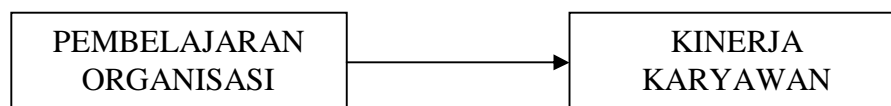


Gambar 2.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Transfer Pengetahuan

b. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Variabel pembentukan pembelajaran organisasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kemudian pembelajaran organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tersebut berdampak langsung pada pertumbuhan perusahaan. (Absah, 2007, hal. 104).

Berdasarkan berbagai kajian diatas, terlihat bahwa adanya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut tergambar di dalam Gambar 2.2.

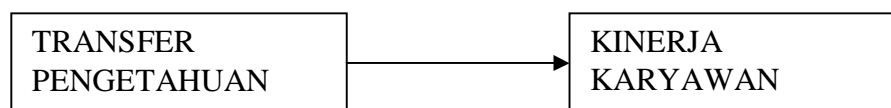


Gambar 2.2 Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan

c. Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan

Pengetahuan yang didapat dalam organisasi akan bertambah dengan adanya *Knowledge Sharing*. Bahwa kemampuan kompetensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge and skill*) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Knowledge atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut. (Mangkunegara, 2009, hal. 67).

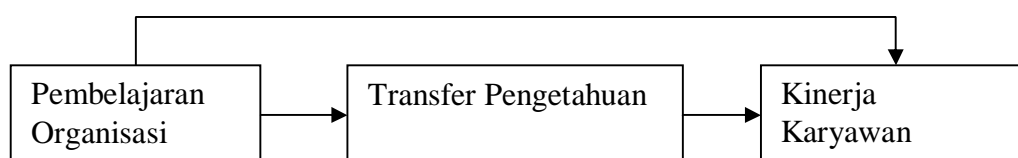
Berdasarkan berbagai kajian diatas, terlihat bahwa adanya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut tergambar di dalam Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan

d. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang Dimediasi transfer pengetahuan

Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. (Bartholomew, 2008, hal. 20). Pembelajaran organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Absah, 2007, hal. 104). Dengan demikian, transfer pengetahuan adalah sesuatu yang mengantari (mediasi) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Yang Dimediasi Transfer Pengetahuan

e. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah: 1). Adanya pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan; 2). Adanya pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja; 3). Adanya pengaruh antara

transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan; 4). Adanya pengaruh antara variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi transfer pengetahuan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Dimana dilihat dari jenis datanya maka penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu menguji dan menganalisis data dan perhitungan angka – angka yang kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk memvariasi dari suatu faktor berkaitan dengan variasi faktor lainnya. Dari penelitian ini dapat diambil definisi operasional sebagai berikut:

Pertama Kinerja karyawan (variabel terikat). Memiliki pengukuran (measurement) kinerja karyawan dilihat dari Indikator sebagai berikut: 1). Kinerja tugas (*Task performance*), 2).Kinerja kontekstual (*Contextual performance*), 3.) Kinerja adaptif (*adaptive performance*) 4). kontraproduktif (*counter productive*). (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beck, 2011, hal. 53)

Kedua Pembelajaran Organisasi (variabel bebas). Indikatornya adalah 1). Akuisisi/perolehan pengetahuan 2). Distribusi pengetahuan, 3). Interpretasi pengetahuan, 4). Memori organisasional (*organizational memory*). (Martinkenaite & I, 2012, hal. 167)

Ketiga *Knowledge Sharing* (Transfer pengetahuan). Dilihat dari indikator transfer pengetahuan sebagai berikut: 1). Kesulitan (*difficulty*), 2). Keluasan (*extent*), 3). Intensitas (*intensity*), 4). Kualitas (*quality*). (Lopes, Peon, J.M, & Ordaz, 2005, hal. 227)

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Garuda Plaza Hotel Jl. Sisingamangaraja no. 18 kota medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai pada bulan november 2017 sampai dengan Maret 2018

Kegiatan	Waktu yang direncanakan
----------	-------------------------

Studi Pendahuluan	11/2017 s/d 12/2017
Penyusunan dan pembimbingan seminar proposal	12/2017 s/d 01/2018 02/2018
Pengumpulan dan pengolahan data	02/2018
Penyusunan dan pembimbingan skripsi	02/2018
Sidang Meja Hijau	03/2018
Penyempurnaan Skripsi	04/2018

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014, hal. 51). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan.
2. Sampel adalah wakil – wakil dari populasi. (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014, hal. 50). Jumlah sampel data penelitian ini sebanyak jumlah populasi yakni 47 orang karyawan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang dipilih dalam penelitian ini adalah sumber data primer, yakni data berasal dari sumber pertama (responden penelitian). Sementara itu, teknik dan instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui angket (kuesioner).

Jenis skala yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang/kelompok tentang fenomena sosial.

Tabel 3.2. memperlihatkan rencana instrumen yang akan dijadikan sebagai pengumpulan data penelitian.

Tabel 3.1. Pengembangan Kuisisioner Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
Kinerja (koopmans,Bernards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & beek, 2011, hal 53).	Kinerja tugas	1. Saya terampil dalam bekerja 2. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas 3. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik 4. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik 5. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan.
	Kinerja Kontekstual	6. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik 7. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja 8. Saya termasuk orang yang mudah berkomunikasi/berkomunikatif kepada orang lain
	Kinerja adaptif	9. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/uptodate 10. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan
Transfer pengetahuan (Martinkenaite, 2012)	kesulitan	11. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan 12. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja
	Keluasan	13. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup ragam 14. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang.
	Intensitas	15. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan 16. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya kearah yang lebih baik.
	Kualitas	17. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas bekerja lebih baik. 18. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja
Pembelajaran Organisasi (Lopez,peon,& Ordas, 2005)	Akuisiis	19. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain 20. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan
	Distribusi	21. Semua anggota organisasi pada umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja 22. Ditempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi.
	Interprestasi	23. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang

		bekerja cukup tinggi kepada organisasi ditempat ia bekerja 24. Semua anggota organisasi ditempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya
	Memori organisasional	25. Organisasi mempunyai penyimpanan (database) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain 26. Informasi yang ada didalam database organisasi bisa dengan mudah diakses atau didapatkan untuk kepentingan bekerja.

Sumber indikator. Kinerja (Koopmans, Bernards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet Henrica, & Van Der Beek, 2011, hal. 53); Transfer Pengetahuan (Martinkenaite, 2012, hal 172); dan Pembelajaran Organisasi (Lopez, peon, & Ordas, 2005, hal 229).

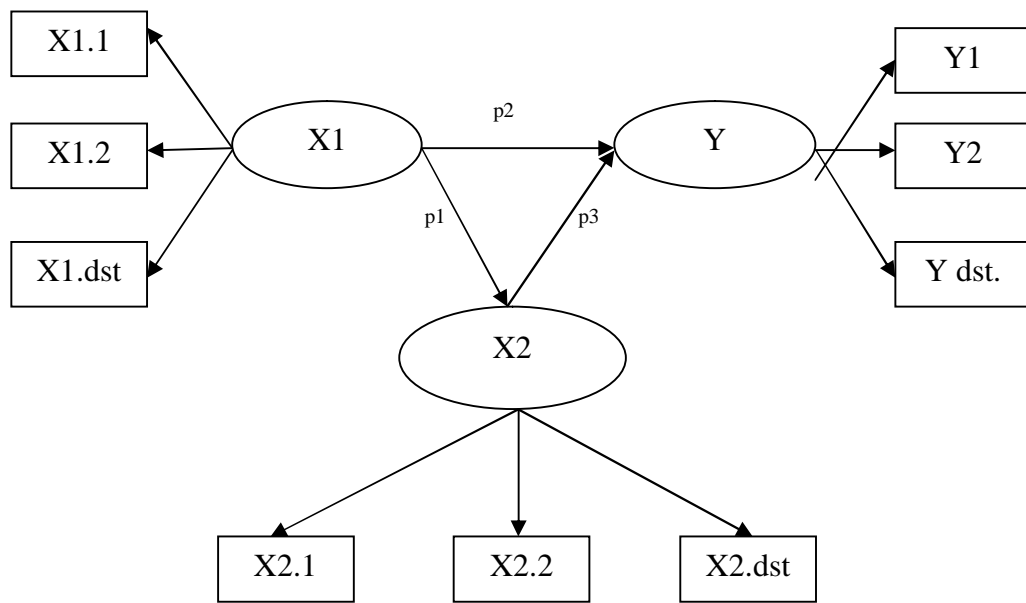
F. Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square*. "*Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. Tujuan *Partial Least Square* adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi". (Imam Ghazali, 2006, hal. 18).

Langkah-langkah untuk menganalisis data penelitian dengan statistik PLS adalah sebagai berikut : 1). Analisis model struktural (*inner model*) : pengujian validitas dan reliabilitas. 2). Analisis model pengukuran (*outer model*) : pengujian hipotesis.

Persamaan struktural PLS yang akan di analisis didalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1). Persamaan pertama : $X_2 = P_1 + e_1$;

2). Persamaan kedua : $Y = P_2 + P_3 + e_2$



Gambar 3.1 Model Analisis

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

1.1. Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Garuda Plaza Hotel sebanyak 47 orang. Dalam penelitian ini identitas responden dikelompokkan menjadi 5 kelompok. Yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, Tingkat Pendidikan, Lama Bekerja, dan Departemen/Unit Kerja.
(isi dengan kalimat pengantar)

Tabel 4.1. Distribusi Data Identitas Responden

No.	Identitas		F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	20	42.55
		Perempuan	27	57.45
		Total	47	100
2	Usia	Kurang dari 21 Tahun	0	0
		21-30 tahun	8	17.02
		31-40 tahun	25	53.19
		41-50 tahun	12	25.53
		Lebih dari 50 tahun	2	4.26
		Total	47	100
3	Tingkat pendidikan	SLTA	0	0
		D3	10	21.28
		S1	31	65.95
		S2	6	12.77
		S3	0	0
		Total	47	100
4	Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	5	10.64
		1-5 tahun	26	55.32
		6-10 tahun	10	21.28
		Lebih dari 10 tahun	6	12.76
		Total	47	100
5	Departemen/unit kerja	Departemen Human Resourch department	2	4.26
		Departemen Accounting	15	31.90
		Departemen Marketing	24	51.06
		Departemen Kasir	2	4.26
		Departemen Consultant Hotel	2	4.26
		Departemen FB	2	4.26
		Total	47	100

Catatan:

- Buang bagian identitas yang tidak ada di angket Anda
- Sesuaikan pilihan jawaban sesuai yang ada di angket Anda

Tabel 4.1. memperlihatkan (agar kata-kata skripsi Anda ada bedanya dengan kata-kata di skripsi rekan Anda, maka kata “memperlihatkan” ini boleh Anda ganti dengan alternatif kata yang lainnya, misalnya menunjukkan, menginformasikan, menggambarkan, mengindikasikan.

Demikian juga untuk tabel 4.2, 4.3., dst.) bahwa dari identitas jenis kelamin, responden yang terbesar adalah perempuan 27 (57.45%), dan yang terkecil adalah laki-laki 20(42.55%). Dilihat dari identitas usia, responden yang terbesar adalah 31-40 tahun 25 orang (53.19%), dan yang terkecil adalah lebih besar dari 50 tahun 2 orang (4.26%), Dilihat dari identitas tingkat pendidikan, responden yang terbesar adalah S1 31 orang (65.95%), dan yang terkecil adalah S2 6 orang (12.77%), Dilihat dari identitas lama bekerja, responden yang terbesar adalah 1-5 tahun 26 orang (55.32%), dan yang terkecil adalah kurang dari 1 tahun 5 orang (10.64%), Dilihat dari identitas departemen unit kerja, responden yang terbesar adalah marketing 24 orang (51.06%), dan yang terkecil adalah human resourch department 2 orang (4.26%)

1.2. Data Variabel Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual , karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya, tabel dibawah menjelaskan persentase jawaban responden tentang variabel kinerja.

Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Kinerja

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1. Saya terampil dalam bekerja	3	6.4	0	0	8	17.0	21	44.7	15	31.9	47	100
2. Saya memiliki pengetahuan kerja yang luas	1	2.1	5	10.6	6	12.8	22	46.8	13	27.7	47	100
3. Saya mampu merencanakan kerja dengan baik	2	4.3	1	2.1	6	12.8	25	53.2	13	27.7	47	100
4. Saya mampu memecahkan permasalahan kerja dengan baik	2	4.3	1	2.1	6	12.8	24	51.1	14	29.8	47	100
5. Saya selalu mengevaluasi/memeriksa hasil kerja setiap menyelesaikan suatu pekerjaan	3	6.4	0	0	6	12.8	17	36.2	21	44.7	47	100
6. Saya selalu mempunyai inisiatif pribadi untuk bekerja lebih baik	2	4.3	1	2.1	4	8.5	13	27.7	27	57.4	47	100
7. Saya selalu mencari cara-cara yang kreatif dalam bekerja	2	4.3	1	2.1	8	17.0	19	40.4	17	36.2	47	100
8. Saya termasuk orang yang mudah	2	4.3	1	2.1	7	14.9	21	44.7	16	34.0	47	100

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
berkomunikasi/komunikatif kepada orang lain												
9. Saya selalu memiliki ide-ide yang inovatif/ <i>uptodate</i>	2	4.3	4	8.5	10	21.3	23	48.9	8	17.0	47	100
10. Saya selalu belajar hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan	3	6.4	1	2.1	8	17.0	20	42.6	15	31.9	47	100
Persen Rata-Rata		4,71		3,17		13,69		43,63		33,83		

Tabel 4.2. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 43,63%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 3.17%.

1.3. Data Variabel Transfer Pengetahuan

Tabel di bawah menjelaskan persentase jawaban responden tentang variabel transfer pengetahuan.

Tabel 4.2. Distribusi Data Variabel Transfer Pengetahuan

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1. Saya tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh pengetahuan	3	6.4	0	0	10	21.3	17	36.2	17	36.2	47	100
2. Saya tidak mengalami kesulitan dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja	2	4.3	2	4.3	7	14.9	22	46.8	14	29.8	47	100
3. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja cukup beragam	2	4.3	1	2.1	9	19.1	19	40.4	16	34.0	47	100
4. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja memberikan manfaat untuk jangka panjang	3	6.4	0	0	6	12.8	19	40.4	19	40.4	47	100
5. Pengetahuan yang saya peroleh selama bekerja dapat membantu memecahkan masalah pekerjaan	2	4.3	0	0	7	14.9	26	55.3	12	25.5	47	100
6. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja berguna untuk merubah perilaku kerja saya ke arah yang lebih baik	2	4.3	1	2.1	7	14.9	20	42.6	17	36.2	47	100
7. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kualitas hasil kerja	2	4.3	2	4.3	4	8.5	18	38.3	21	44.7	47	100
8. Pengetahuan yang diperoleh selama bekerja cukup membantu meningkatkan kecepatan penyelesaian kerja	1	2.1	2	4.3	9	19.1	25	53.2	10	21.3	47	100
Persen Rata-Rata		30,8		2,14		15,69		44,15		33,51		

Tabel 4.3. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel transfer pengetahuan, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 44.15%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 2.14%.

1.4. Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Tabel di bawah menjelaskan tentang perentase jawaban responden tentang variabel pembelajaran organisasi.

Tabel 4.4. Distribusi Data Variabel Pembelajaran Organisasi

Pertanyaan	Skala Jawaban										Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Organisasi tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan lembaga lain	3	6.4	0	0	10	21.3	17	36,2	17	36,2	47	100
2. Selalu ada gagasan baru dalam untuk membantu memudahkan pekerjaan	2	4,3	2	4,3	7	14.9	22	46,8	14	29,8	47	100
3. Semua anggota organisasi umumnya mengetahui dengan baik apa tujuan organisasi tempat kami bekerja	2	4,3	1	2.1	9	19,1	19	40,4	16	34,0	47	100
4. Di tempat saya bekerja, ada individu khusus yang bertanggung jawab membagikan setiap informasi	3	6.4	0	0	6	12.8	19	40,4	19	40,4	47	100
5. Umumnya komitmen/kesetiaan setiap orang yang bekerja cukup tinggi kepada organisasi di tempat saya bekerja	2	4,3	0	0	7	14,9	26	55,3	12	25,5	47	100
6. Semua anggota organisasi di tempat kerja saya selalu berbagi pengetahuan kepada rekan kerja lainnya	2	4,3	1	2.1	7	14,9	20	42,6	17	36,2	47	100
7. Organisasi mempunyai penyimpanan (<i>database</i>) pengetahuan yang bisa digunakan pada saat yang lain	2	4,3	2	4,3	4	8.5	18	38.3	21	44.7	47	100
8. Informasi yang ada di dalam database organisasi bisa dengan mudah diakses/didapatkan untuk kepentingan kerja	1	2.1	2	4,3	9	19.1	25	53,2	10	21.3	47	100
Persen Rata-Rata		4,64		7,74		15,69		44,15		33,51		

Tabel 4.4. memperlihatkan tentang jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel pembelajaran organisasi, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar

44.15%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 4.64%.

2. Analisis Data

Ada 2 kelompok dan tahapan yang dianalisis dalam PLS: (1) Analisis model pengukuran (*outer model*); dan (2) Analisis model struktural (*inner model*).

2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diteliti, yakni validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel, antara lain: (1) Konsistensi internal (*Internal consistency/composite reliability*); (2) Validitas konvergen (*convergent validity/Average variance extracted/AVE*); dan (3) Validitas diskriminan (*discriminant validity*) (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

2.1.1. Konsistensi internal (*Internal consistency/composite reliability*)

Reliabilitas konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Ini menentukan apakah item mengukur suatu konstruk yang sama dalam skor mereka (yaitu, jika korelasi antara item adalah besar). Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai *Composite Reliability*. Suatu variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* > 0.60 (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

Tabel 4.5. Konsistensi Internal (Reliabilitas Komposit)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
X1 (Pembelajaran Organisasi)	0,938
X2 (Transfer Pengetahuan)	0,951

Y (Kinerja)	0,959
-------------	-------

Dari tabel 4.5, nilai *composite reliability* X1 (0.938); X2(0.951); dan Y(0.959). Dengan demikian, semua variabel adalah reliabel karena nilai *composite reliability* >0.60.

2.1.2. Validitas konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk menilai suatu Indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak adalah dilihat dari nilai *outer loading*. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari 0,4, maka suatu indikator adalah valid (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

Tabel 4.6 Validitas Konvergen

Variabel	Butir Pertanyaan	Outer Loadings			Kesimpulan
		X1	X2	Y	
Pembelajaran Organisasi (X1)	X1.1	0,777			Valid
	X1.2	0,818			Valid
	X1.3	0,765			Valid
	X1.4	0,766			Valid
	X1.5	0,940			Valid
	X1.6	0,897			Valid
	X1.7	0,673			Valid
	X1.8	0,807			Valid
Transfer Pengetahuan (X2)	X2.1		0,846		Valid
	X2.2		0,895		Valid
	X2.3		0,726		Valid
	X2.4		0,899		Valid
	X2.5		0,888		Valid
	X2.6		0,816		Valid
	X2.7		0,863		Valid
	X2.8		0,780		Valid
	X2.9	
	X2.10	
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1			0,848	Valid
	Y.2			0,852	Valid
	Y.3			0,744	Valid
	Y.4			0,870	Valid
	Y.5			0,815	Valid
	Y.6			0,866	Valid
	Y.7			0,860	Valid
	Y.8			0,851	Valid
	Y.9			0,832	Valid
	Y.10			0,831	Valid

Tabel 4.6. menunjukkan nilai-nilai faktor *loading*, dengan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Variabel pembelajaran organisasi (X1): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 8
- 2) Variabel transfer pengetahuan (X2): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 8
- 3) Variabel kinerja (Y): Butir-butir pertanyaan yang valid adalah butir-butir pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 10.

2.1.3. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Untuk menilai suatu Indikator dari suatu variabel konstruk/laten memiliki validitas diskriminan atau tidak adalah dilihat dari kriteria *Fornell-Larcker*. Kriteria ini ini adalah membandingkan akar kuadrat dari nilai-nilai *AVE* (*Average variance extracted*) dengan korelasi antara suatu variabel konstruk/laten dengan variabel konstruk/laten lainnya. Jika nilai akar kuadrat dari nilai-nilai *AVE* lebih besar dari nilai korelasi yang terbesar maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (*valid*) (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2004).

Tabel 4.7. Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Fornell-Larcker</i>		
	X1	X2	Y
Pembelajaran Organisasi (X1)	0,809		
Transfer Pengetahuan (X2)	0,871	0,841	
Kinerja (Y)	0,911	0,880	0,838

Tabel 4.7. memperlihatkan nilai korelasi antara variabel, antara lain:

- 1) Korelasi X1 dengan X2 adalah 0,871
- 2) Korelasi X1 dengan Y adalah 0,911
- 3) Korelasi X2 dengan Y adalah 0,880

- 4) Dengan demikian, nilai korelasi terbesar adalah diantara ketiga korelasi di atas adalah 0,911

Dengan membandingkan nilai akar kuadrat (*AVE*) dengan korelasi terbesar (0,911) diperoleh kesimpulan bahwa:

- 1) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel pembelajaran organisasi/X1 (0.809) adalah lebih kecil dari nilai korelasi terbesar (0.911), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 2) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel transfer pengetahuan/X2 (0.841) adalah lebih kecil dari nilai korelasi X2 dengan X1 (0.911), maka variabel X2 adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya.
- 3) Nilai akar kuadrat *AVE* variabel kinerja karyawan/Y (0.838) adalah lebih kecil dari nilai korelasi Y dengan X1 (0.911); dan juga lebih kecil dari korelasi Y dengan X2 (0.880). maka variabel Y adalah valid dilihat dari validitas diskriminannya. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) utamanya adalah bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian, sehingga rumusan masalah dapat terjawab dan tujuan penelitian tercapai. Ada dua bagian yang perlu dianalisis di dalam model struktural ini, antara lain: (1) Koefisien determinasi (*R-Square*); dan (2) Pengujian hipotesis (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 204).

2.1.4. Koefisien determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi atau *R-Square* bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) dalam menjelaskan variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi). Nilai *R-Square*

yang diharapkan adalah semakin mendekati 1, agar model penelitian dikatakan baik (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2004).

Nilai *R-Square* dalam penelitian ini terlihat di dalam Tabel 4.8 seperti di bawah ini.

Tabel 4.8. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model	Hubungan	<i>R-Square</i>
1	Pengaruh X1 terhadap X2	0,759
2	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y	0,861

Nilai *R-Square* dengan nilai yang sama, juga dapat dilihat Gambar 4.1.

berikut ini.

Nilai-nilai *R-Square* yang terdapat di dalam Tabel 4.8. menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,759. Ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel (X1) dalam menjelaskan transfer pengetahuan (X2) adalah sebesar 75,9%.
- Pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,861, yang mengindikasikan bahwa kemampuan variabel pembelajaran organisasi (X1) dan transfer pengetahuan (X2) dalam menjelaskan kinerja (Y) adalah sebesar 86,1%.

2.1.5. Pengujian Hipotesis

1) Kriteria pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini berguna untuk menjawab seluruh rumusan masalah penelitian. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

(1) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2):

H₀: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah tidak signifikan

H_a: Pengaruh X1 terhadap X2 adalah signifikan

(2) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y):

H₀: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak signifikan

H_a: Pengaruh X1 terhadap Y adalah signifikan

(3) Pengaruh langsung transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y):

H₀: Pengaruh X2 terhadap Y adalah tidak signifikan

H_a: Pengaruh X2 terhadap Y adalah signifikan

(4) Pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja (Y) melalui/dimediasi transfer pengetahuan (X2):

H₀: Pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak langsung

H_a: Pengaruh X1 terhadap Y adalah langsung

Kriteria penarikan kesimpulan dari hipotesis-hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

(1) Hipotesis pengaruh langsung:

(a). Terima H₀ jika nilai probabilitas ($p\text{-value} > 0,05$)

(b). Tolak H₀ jika nilai probabilitas ($p\text{-value} < 0,05$)

(2) Hipotesis pengaruh tidak langsung:

(a). Terima H₀ jika nilai koefisien pengaruh langsung $>$ koefisien pengaruh tidak langsung

(b). Tolak H₀ jika nilai koefisien pengaruh langsung $<$ koefisien pengaruh tidak langsung

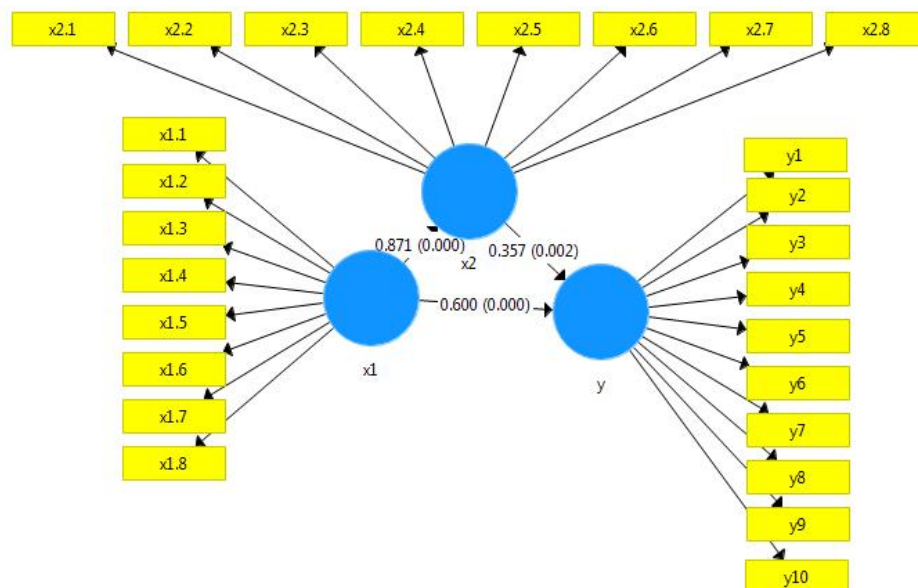
2) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh langsung” di atas dapat dilihat di dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Koefisien Pengaruh Langsung

Hubungan	Koefisien (<i>Original Sampel</i>)	<i>P Values</i>
X1 → X2	0.871	0.000
X1 → Y	0.600	0.000
X2 → Y	0.357	0.002

Dengan hasil yang sama, nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh langsung” di dalam penelitian ini juga dapat dilihat di dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Nilai-Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Nilai-nilai yang ada dalam Tabel 4.9 maupun di dalam Gambar 4.2 memperlihatkan beberapa hasil pengujian hipotesis “pengaruh langsung” sebagai berikut:

- (1) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2):

- (a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,871 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel transfer pengetahuan (X2) juga meningkat.
- (b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel transfer pengetahuan (X2) adalah signifikan.
- (2) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y):
- (a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,600 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel pembelajaran organisasi (X1) meningkat maka nilai variabel kinerja (Y) juga meningkat.
- (b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap variabel kinerja (Y) adalah signifikan.
- (3) Pengaruh langsung transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y):
- (a). Nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) sebesar 0,357 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel transfer pengetahuan (X2) meningkat maka nilai variabel kinerja (Y) juga meningkat.
- (b). Nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, ini menunjukkan bahwa variabel transfer pengetahuan (X2) terhadap variabel kinerja (Y) adalah signifikan.

3) Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Nilai-nilai untuk membuktikan hipotesis “pengaruh tidak langsung” dapat dilihat di dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien (Original Sampel)	Perbandingan Koefisien
X1 → Y (Pengaruh Langsung)	0,600	Pengaruh langsung (0,600) > Pengaruh tidak langsung (0,311)
X1 → Y (Pengaruh Tidak Langsung)	0,311	

Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,600, nilai ini lebih besar (>) dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,311. Dengan demikian, variabel transfer pengetahuan (X2) bersifat “tidak mengantarai/tidak memediasi” pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y). Dengan kata lain, variabel pembelajaran organisasi (X2) tidak berperan sebagai variabel intervening.

B. Pembahasan

Pembahasan ini adalah mengulas apakah rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis mampu terjawab atau tidak, termasuk membandingkan hasil temuan penelitian ini dengan teori/penelitian terdahulu.

Ringkasan rumusan masalah hingga analisis data dapat dilihat di dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Ringkasan Hasil Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
1	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan	- Teori Bartholomew (2008,hal. 20) - Loermas (2002, hal. 285)	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap transfer pengetahuan. Pengaruhnya positif dan signifikan	Sama dengan teori

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Teori/ Penelitian yang mendukung	Hipotesis Penelitian	Analisis Data	Perbandingan Teori/ Penelitian dengan Hasil Analisis Data
2	Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan	- Penelitian Absah (2007, hal. 104)	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan signifikan	relevan dengan hasil penelitian terdahulu
3	Apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	Menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan	- Teori Mangkunegara (2009, hal 67).	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruhnya positif dan signifikan	Sama dengan teori
4	Apakah pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan?	Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh transfer pengetahuan	- Teori Bartholomew (2008, hal.20). - Absah (20017, hal. 104)	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh transfer pengetahuan	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan	Tidak sama/tidak relevan dengan teori/hasil penelitian terdahulu

Penjelasan dari tabel ringkasan 4.11 dapat dilihat di dalam pembahasan berikut ini.

1) Pengaruh pembelajaran organisasi (X1) terhadap transfer pengetahuan (X2)

Nyatakan apakah rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis telah terjawab. Lalu nyatakan pula apakah analisis data (temuan penelitian Anda) sama atau berbeda dengan suatu teori/ hasil penelitian yang ada di bab 2 (nyatakan sumber referensinya). Jika hasil perbandingannya sama/berbeda, jelaskan alasan-alasan logis mengapa hal tersebut bisa terjadi.

2) Pengaruh pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y)

Rumusan masalah apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja dan hipotesis ada pengaruh pembelajaran organisasi

terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian oleh (Absah, 2007, hal. 104) yang menyatakan bahwa Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Variabel pembentukan pembelajaran organisasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kemudian pembelajaran organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tersebut berdampak langsung pada pertumbuhan perusahaan.

Artinya jika pembelajaran organisasi pada karyawan Hotel Garuda Plaza di tingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

3) Pengaruh transfer pengetahuan (X2) terhadap kinerja (Y)

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja, tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja dan hipotesis penelitian ini sama dengan hasil penelitian ini dimana ada pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja. hasil penelitian ini sesuai dengan teori (Mangkunegara, 2009, hal. 67) yang menyatakan bahwa Pengetahuan yang didapat dalam organisasi akan bertambah dengan adanya *Knowledge Sharing*. Bahwa kemampuan kompetensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge and skill*) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Knowledge atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing – masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut.

Artinya apabila transfer pengetahuan pada karyawan Garuda Hotel Plaza akan ditingkatkan maka diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan dimana apabila tranferpengetahuan meningkat akan menambah pengetahuan pada karyawan tersebut dan akan mempermudah karyawan untuk mengerjakan tugas itu sendiri.

4) Pengaruh pembelajaran organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) yang dimediasi transfer pengetahuan (X2)

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah ada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang dimediasi transfer pengetahuan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang dimediasi transfer pengetahuan dan hipotesis penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian ini dimana hipotesis penelitian pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi transfer pengetahuan sedangkan dari hasil analisis data yang dilakukan pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang tidak dimediasi transfer pengetahuan. Hasil penelitian tidak sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Bartholomew, 2008, hal. 20) dimana pembelajaran berpengaruh terhadap transfer pengetahuan dan hasil penelitian oleh (Absah, 2007, hal. 104) Pembelajaran organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Artinya apabila transfer pengetahuan di mediasi pembelajaran organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan dimana karyawan tersebut akan lebih memudahkan untuk mengerjakan tugas – tugas yang dihadapinya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pada Garuda Hotel Plaza adalah sebagai berikut (kalimat pengantar)

- 1) Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap transfer pengetahuan adalah positif dan signifikan.
- 2) Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.
- 3) Pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.
- 4) Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh transfer pengetahuan

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut : (kalimat pengantar)

- 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Garuda Hotel Plaza hendaknya pihak hotel melakukan transfer pengetahuan terhadap karyawannya guna mempermudah karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Pihak hotel hendaknya memberikan pembelajaran organisasi yang lebih mendalam terhadap karyawannya guna meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Karyawan hendaknya meningkatkan kinerjanya.

- 4) Bagi peneliti selanjutnya, dapat dilakukan penelitian dengan memperluas cakupan objek penelitian dan meneliti variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja serta menambah periode waktu penelitian sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal.
- 5) Dsb.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Absah. (2007). *Pengaruh Pembelajaran organisasi PTS terhadap Kompetensi, Tingkat Diversifikasi PTS, dan Kinerja PTS di Sumatera Utara*.
- Aulawi, Humi, Govindaraju, Suryadi, & Sudirman. (2009). *Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability*. *Jurnal teknik Industri*. 11: 174-187.
- Bartholomew. (2008). *Building on knowledge*, Blackwell, Ltd. Oxford .
- Dale. (2003).
- Dalt, & R.L. (2010). *New Era Of management (Era Baru Manajemen)* Penerbit Salemba Empat.
- Dessler, G. (2003). *Human Resourch Management, Penerjemah Eli Tanya dan Budi Supryanto, edisi 9 jilid 2*. (2005). Jakarta: Indeks Gramedia.
- Gerson. (2013). *Mengukur Kepuasan Pelanggan* .
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta. .
- Haryanti. (2006). *Analisis Faktor-Faktor yang menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Imam Ghozali. (2006). *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Ketiga*. Semarang Badan penerbit Universitas Diponegoro. , 18.
- Ismail. (2012). *Manajemen Pengetahuan*. Ghalia Indonesia, Bogor. , 82.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Karlsen, & Gottschalk. (2004). *"Factor affecting knowledge transfer in IT project"*. *Engineering Management Journal*, Vol.16, no.1, pp. 3-10 .
- Khaerul umam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia .
- Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet, & Beck, &. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A Systematic review*. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856-866.
- Loermas. (2002). *Synergizing Learning Organization and Knowledge Management*. *Journal of Knowledge management*. v.6 n.3 p.285-294 .
- Lopes, Peon, J.M, & Ordaz, &. (2005). *Organizational Learning as a determining factor in business performance*. *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245. , 229.
- Lumbantobing. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Lumbantobing. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas, Knowledge Management Society Indonesia*, Bandung. , 27.
- Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya. .

- Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Remaja Rosdakarya, Bandung.*
- Marquardt. (2002). *Building the Learning Organization, Palo Alto, CA: Davies-Black.*
- Martinkenaite, & I. (2012). Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. *Baltic Journal of management*, 7 (2), 167-184.
- Muhammad Noer. (2009). *Building Learning Culture Towards a Learning Organization. Surabaya PT. Unilever Indonesia. .*
- Nawawi, & Hadari. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan industri. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. , 63.*
- Nawawi, Ismail. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta PT. fajar Iterpratama Mandiri. .*
- Parmono. (2001). *Analisis Faktor-Faktor yang menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.*
- Peter Senge. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Cetakan Kedua, New York: Doubly .*
- Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.*
- Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi , PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.*
- Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.*
- Simamora. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.*
- Subagyo, A. (2007). *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.*
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group .*
- Trivellas at al. (2015). *The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms: The Mediating Effect of General Competencies. Procedia Economic and Finance. Vol. 19. 238-247.*
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta , 4.*